



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM **GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJECTO**

IMPORTÂNCIA DE DIFERENTES FACTORES DE
DESEMPENHO NO CANAL HORECA EM CONTEXTO DE
CRISE ECONÓMICA
ANÁLISE NUMA ORGANIZAÇÃO DO SECTOR DAS
BEBIDAS

JOSÉ PEDRO FERNANDES MORAIS BENTO

SETEMBRO 2014



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM **GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJECTO**

IMPORTÂNCIA DE DIFERENTES FACTORES DE
DESEMPENHO NO CANAL HORECA EM CONTEXTO DE
CRISE ECONÓMICA
ANÁLISE NUMA ORGANIZAÇÃO DO SECTOR DAS
BEBIDAS

JOSÉ PEDRO FERNANDES MORAIS BENTO

ORIENTAÇÃO:

PROF^a DOUTORA CLÁUDIA S. SARRICO

SETEMBRO 2014

RESUMO

A gestão de desempenho é um tema bastante importante e que, cada vez mais, está presente no seio das empresas enquanto requisito obrigatório para definição e elaboração dos planos estratégicos de negócio. Num contexto de crise, onde as necessidades dos consumidores e clientes se alteram, é importante definir medidas que permitam avaliar correctamente o desempenho, e recolher a percepção dos clientes relativamente ao desempenho da empresa, para poder agir rapidamente para atingir os objectivos de negócio.

No presente estudo, através da análise numa organização do sector das bebidas, em específico no canal Horeca, analisa-se a importância de determinados factores ou medidas de desempenho, apontados pela literatura e enunciados por Slack et al (2010), e também a variação do desempenho da empresa em contexto de crise, comparando os anos de 2009 e 2014.

Para fazer essa análise, cuja amostra foi constituída por 421 inquiridos, procedeu-se à elaboração de questionários realizados presencialmente através de administração indirecta e contando com a rede de comerciais da organização em estudo.

Os resultados demonstraram que, dos factores de desempenho analisados, como a Qualidade, o Preço/Custo, a Flexibilidade, a Confiabilidade e a Rapidez, a “Qualidade” e o “Preço/Custo” assumem-se como os mais importantes para o sucesso do negócio do canal Horeca. Já o desempenho da empresa conseguiu manter-se em padrões elevados de satisfação, mesmo tendo em conta o contexto de crise.

Palavras-Chave: Gestão de Desempenho, Medidas de Desempenho, Objectivos de Desempenho, Crise, Canal Horeca, Sector das Bebidas

ABSTRACT

The performance management is a very important issue that is increasingly present within organizations as mandatory requirement for the definition and development of strategic business plans. In a crisis context, where the needs of consumers and customers change, it's important to define measures to properly measure performance, and collect customers perception about the performance of the company's services and products, to be able to act quickly to achieve business goals.

The present TFM, through an analysis of an organizations of refreshing drinks, particularly in the "Out of Home" channel, analyzes the importance of specific performance factors or measures, collect through literature review and listed by Slack et al (2010), and also the variation in the performance of the company in crisis contexts, comparing the years 2009 and 2014.

The sample was composed by 421 respondents in surveys conducted in person through indirect administration and with the help of the company's commercial team.

The results demonstrated that, between the performance factors chosen for analysis, that are Quality, Price/Cost, Flexibility, Speed and Dependability, the factors Quality and Price/Cost are assumed as the most important for the success of the "Out of Home" channel, and the business performance of the company keep the satisfaction higher, even in the crisis context.

Keywords: Performance Management, Performance Measures, Performance Goals, Crisis, Out of Home Channel, Drinks Sector

AGRADECIMENTOS

O mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, e o consequente trabalho final de mestrado sob forma de projecto, foram desafios a que me propus, com os objectivos claros de valorizar a minha formação académica e carreira profissional e de contribuir de alguma forma para o avanço do conhecimento na área da gestão de desempenho. É com muito orgulho que vejo mais uma etapa da minha vida ser alcançada, em parte pelo esforço e dedicação ao tema, mas também graças a todas as pessoas que me rodeiam e que contribuíram para este importante passo.

O primeiro agradecimento dirige-se à minha orientadora, Cláudia S. Sarrico, que desde cedo demonstrou confiança e respeito pelo meu trabalho, e que me orientou da melhor forma, transmitindo conhecimentos essenciais para a realização do TFM.

Um agradecimento também à empresa onde realizei o estudo, e nomeadamente à Cidália Almeida, João N. Pinto, João Maurício, Nuno Duarte, Filipe Amaral, Paulo Palma, José Ferreira, Pedro Costa e equipa comercial de Horeca da Pré Venda Centro, que contribuíram, não só na ajuda à formulação de questões base do estudo, mas também no fornecimento de dados e na realização dos inquéritos ao mercado.

Por último, mas não menos importantes, agradecimentos à minha família, Ana Silva, José Bento, Paula Bento e Eliana Bento, pelo apoio, compreensão e força que me deram na realização desta tarefa, e também aos meus amigos André Sousa, Filipa Barata e Floripes Cunha pelo apoio e ajuda na resolução de dúvidas e problemas.

Aos acima enunciados, e a todos os outros amigos e familiares que também me apoiaram nesta importante etapa, o meu mais sincero obrigado.

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Tema do trabalho	1
1.2. Motivação e objectivo do estudo	1
1.3. Método adoptado	3
2. Revisão da literatura	3
2.1. Gestão de desempenho	3
2.2. Medidas de desempenho	6
2.3. Objectivos de desempenho	10
3. Metodologia e recolha de dados	11
4. Tratamento e análise dos dados	17
4.1 Análise descritiva da amostra	17
4.2 Análise descritiva dos resultados	18
4.3 Análise inferencial	20
4.4 Comparação temporal dos resultados obtidos	21
5. Conclusões e investigação futura	24
5.1 Conclusões	24
5.1 Limitações e investigação futura	26
6. Referências bibliográficas	28
7. Anexos	32
7.1 Anexo 1 – O instrumento	32
7.2 Anexo 2 – Tabelas Estatísticas	35
7.3 Anexo 3 – Comparação de Resultados – Médias	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Estatísticas descritivas	35
Tabela II – Q1 - Locais onde comprou as bebidas durante este ano	36
Tabela III – Q2 - Fabricantes aos quais comprou bebidas este ano	36
Tabela IV – Q3 - Qual o grau de importância que atribui aos seguintes factores na escolha e manutenção do(s) seus(s) fornecedor(es) de bebidas?	37
Tabela V – Q18 - Utiliza venda de bebidas em dispensing/máquina ou barril da empresa?	38
Tabela VI – Q21 - Após efectuar um pedido, em média, quanto tempo depois recebe as suas encomendas?	38
Tabela VII – Q28 - Qual a idade do gerente/responsável de compras?	39
Tabela VIII – Q29 - Quantos anos de experiência tem em restauração?	39
Tabela IX – Q30 - Qual o concelho onde se situa o estabelecimento?	40
Tabela X – Q31 - Qual a tipologia do negócio?	41
Tabela XI – Q32 - Qual o número de empregados (incluindo a gerência)?	41
Tabela XII - Comparação de respostas entre grupos de idades dos inquiridos face à importância dos factores de desempenho	42
Tabela XIII - Comparação de respostas entre grupos de anos de experiência dos inquiridos face à importância dos factores de desempenho	42
Tabela XIX - Comparação de respostas entre grupos com diferentes números de empregados face à importância dos factores de desempenho	43
Tabela XV - Comparação de respostas entre tipologias de negócio face à importância dos factores de desempenho	43
Tabela XVI - Comparação de respostas entre tipologias de negócio face ao desempenho global da empresa	44
Tabela XVII – Comparação de médias relativas ao desempenho da empresa entre 2009 e 2014	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de agregação das medidas de desempenho segundo Slack et al (2010).	9
Figura 2 – Comparação de desempenho entre os resultados de 2009 e de 2014 relativamente às classificações globais.	23
Figura 3 – Comparação de médias relativas ao serviço comercial	46
Figura 4 – Comparação de médias relativas ao serviço logístico	46

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema do Trabalho

O presente trabalho final de mestrado apresentado sob a forma de projecto, propõe-se estudar a importância das medidas de desempenho para a gestão de desempenho no canal Horeca e as alterações de desempenho de uma empresa de bebidas nesse canal, num contexto de crise, comparando o ano de 2009, em que a facturação e número de pontos de venda do canal já apresentavam quedas, e o ano de 2014. É uma investigação que relaciona a importância da gestão e medição de desempenho num contexto de mudança de hábitos de consumo que prejudicam gravemente o canal em estudo, alterando assim o padrão de necessidade do mesmo.

O canal Horeca é o sector da indústria da alimentação que consiste nos estabelecimentos que preparam e servem comidas e bebidas. Apesar de englobar todos os estabelecimentos, e de ser muitas vezes chamado de “consumo fora de casa” ou de canal “*on-trade*”, Horeca é a abreviatura de Hotéis, Restaurantes e Cafés, e é a sigla que será utilizada ao longo do estudo para representar a indústria em estudo.

1.2 Motivação e objectivos do estudo

O canal Horeca sofreu uma grande quebra com a crise económica e com o consequente plano de recuperação económica, cujas medidas afectaram o poder de compra dos consumidores portugueses e provocaram um aumento do IVA na restauração (de 13% para 23%) e em diversos outros produtos. A diminuição do poder de compra das famílias portuguesas contribuiu para uma drástica diminuição geral de consumo e, sobretudo, para uma transferência de consumo de fora de casa (*on-trade*), realizado no canal Horeca, para consumo dentro de casa (*off-trade*), realizado no canal de grande retalho como *hiper* e supermercados.

Segundo os dados *Nielsen Census* (2011, 2013) , o canal Horeca decresce mais de 15% em número de pontos de venda desde 2008, e a respectiva facturação em mais de 30%. Já em termos de bebidas, a partir de dados *Nielsen Census* (2011, 2013), o mercado apresenta quedas desde 2005, apresentando maiores decréscimos, em termos de litros, a partir do ano de 2012, com quebras de mais de 16%.

Por sua vez, o aumento do IVA e da carga fiscal, não só da sua facturação, mas também de outros produtos e serviços que são essenciais ao negócio, tais como gás, água e luz, provocou uma diminuição geral da margem de lucro dos pontos de venda do canal Horeca, que dada a conjuntura actual, não conseguiram aumentar o preço na mesma medida que os seus custos aumentaram, diminuindo também a respectiva margem do negócio. Entre outros factores, estes foram alguns dos que levaram o canal Horeca a realizar algumas alterações na sua gestão e, consequentemente, nas suas necessidades e exigências enquanto cliente.

Mas estarão essas alterações ao nível da gestão do ponto de venda dos operadores a reflectir-se nas suas exigências enquanto clientes? Terão alterado os seus padrões de necessidades? Será que o preço dos produtos adquiridos é o factor mais importante na decisão de compra? Terá a empresa conseguido manter o desempenho na visão dos seus clientes?

São questões que perseguem os gestores e as empresas, que num contexto de crise e num mercado cada vez mais competitivo, vêm-se obrigadas a direccionar os seus esforços no sentido de satisfazer as necessidades do mercado. Assim, o objectivo deste estudo é apresentar resultados relacionados com a gestão de desempenho, mais concretamente relativamente à importância das medidas de desempenho analisadas e ao

desempenho da empresa no canal Horeca, que permitam contribuir para a evolução da literatura nesta área de estudo e auxilie o desenvolvimento estratégico da empresa, concretamente na indústria das bebidas.

1.3 Método adoptado

No sentido de obter respostas aos objectivos de estudo apresentados, o mesmo irá recorrer ao inquérito por questionário, que se realizou através da equipa comercial da empresa em estudo, e cuja amostra incide nos pontos de venda presentes na rede de clientes da mesma, que opera no mercado maioritariamente através de uma rede de vendas própria. No capítulo da Metodologia será explicado com maior detalhe a utilização e realização dos respectivos inquéritos por questionário para obter respostas relativamente à importância das medidas de desempenho e ao desempenho da empresa no canal Horeca.

O presente TFM inicia-se com uma revisão da literatura relativa ao tema da medição e gestão de desempenho, passando pela metodologia utilizada, recolha de dados, e tratamento e análise dos mesmos, que permitem no final apresentar conclusões e sugestões de melhoria e de estudos futuros sobre o tema.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de desempenho

O desempenho dos processos e operações e a sua análise, tem um importante peso naquilo que é o objectivo das empresas – a melhoria. O desempenho representa a natureza e a qualidade de uma acção que uma organização leva a cabo para cumprir as suas principais missões e funções para a geração de lucro (Sink, 1991). Para poder avaliar e sugerir melhorias em determinados processos e serviços/produtos, a empresa

deverá ter a capacidade de medir o seu desempenho, seja pelo benchmarking entre actividades internas, entre actividades e desempenho de outras empresas, ou numa lógica temporal. Para responder a desafios concretos de melhoria, e poder ter resultados visíveis, a empresa deverá ter em conta vários factores, sendo um dos mais importantes a definição de medidas de desempenho.

Verweire & Van den Berghe (2004) indicam a gestão de desempenho como “o processo que ajuda uma organização a formular, implementar e mudar a sua estratégia com o objectivo de satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.” Os autores apontam também a medição de desempenho estratégico como a medida e sistema de estudo que consegue quantificar o grau para o qual os gestores devem ambicionar e construir os seus objectivos estratégicos.

A gestão de desempenho é então vista como um processo de gestão que promove a melhoria contínua, assegurando que todos compreendem em que ponto é que a organização está, e quais os objectivos para cumprir as necessidades dos clientes (Statement on Management Accounting, 1998,).

Segundo Simons (1990), a gestão de desempenho é um elemento do ciclo de planeamento e controlo que permite obter dados de desempenho que facilitam a obtenção de respostas por parte do mercado, sendo que a gestão de desempenho, para Ittner & Larcker (1998), tem um papel muito importante no desenvolvimento de planos estratégicos e na definição e alcance dos objectivos da organização.

A gestão de desempenho é também importante para monitorizar e direccionar os esforços de melhoria. Naturalmente, o objectivo primário e óbvio de uma melhoria é conseguir tornar algo melhor, e o último será, segundo Peljhan et al (2012), alcançar a sustentabilidade da organização e um crescimento contínuo de desempenho.

Aspectos importantes da gestão de desempenho são a definição de objectivos de desempenho, desenvolvimento de estratégias e a passagem desses objectivos para medidas concretas de acção.

Mas nem sempre o que julgamos ser melhor para a empresa é realmente o que corresponde a uma melhoria de desempenho. Os desalinhamentos do desempenho com as necessidades do mercado podem resultar de situações onde o desempenho está abaixo dos requisitos do mercado, necessitando de haver uma melhoria para assegurar as exigências mínimas do mercado, ou podem resultar de situações onde o desempenho da empresa é demasiado elevado para os padrões do mercado, fazendo com que esse desalinhamento e esforço de melhoria não seja valorizado pelos seus clientes.

No entanto, além daquilo que são as capacidades da empresa em responder às necessidades do mercado, é importante também perceber que essas necessidades e exigências se alteram ao longo do tempo, tornando esta tarefa mais complicada. E num contexto de crise, essa variação de necessidades pode verificar-se com maior frequência devido à instabilidade económica e, consequentemente, à afectação em termos sociais e culturais do mercado de consumo.

Assim, num contexto de crise, torna-se ainda mais importante conseguir medir e gerir o desempenho pois obtêm-se informações relevantes e essenciais para suportar possíveis reestruturações das operações da empresa (Peljhan et al, 2012).

O alinhamento da gestão de desempenho com o caminho estratégico da empresa e com as necessidades e exigências do mercado torna-se essencial para obter melhorias que realmente tenham impacto no desempenho real da empresa.

Apesar de nem sempre se conseguir direccionar linearmente os esforços de acordo com as exigências de mercado, seja pela diferença de capacidade temporária, por

excesso ou por defeito, ou pelo simples facto das exigências de mercado estarem constantemente a sofrer alterações, o importante para uma empresa conseguir atingir os seus objectivos de negócio é alcançar uma gestão de desempenho que consiga medir o desempenho no curto e médio prazo, de acordo com as exigências e necessidades do mercado, e tendo em conta os objectivos estratégicos da empresa.

2.2 Medidas de desempenho

Tendo em conta que a gestão de desempenho apenas tem sucesso se estiver integrada ou estrategicamente alinhada (Hudson Smith & Smith, 2007), o uso de medidas apropriadas para a gestão de desempenho é crucial na assistência aos gestores, aquando da implementação da estratégia da empresa e para conseguir comparar os resultados actuais com os objectivos e metas estratégicas (Peljhan et al, 2012).

A literatura relacionada com as medidas e medição de desempenho é bastante variada, havendo vários autores com diversas opiniões e estudos relativamente ao tema.

A medição ou gestão do desempenho é “o processo de quantificar a acção, onde a medição significa que o processo de quantificação e o desempenho da operação deriva assumidamente das acções tomadas pelos seus gestores” (Slack et al., 2010, p.606). Sem as medidas de desempenho, seria impossível exercer controlo sobre uma operação numa base de tempo corrente.

Outras definições apontam a medição de desempenho como o processo de quantificação da eficiência e eficácia de uma acção (Neely et al, 2005), o processo de avaliar o desempenho relativamente a uma meta específica, sejam eles de curto, médio ou longo prazo, reportando os resultados à gestão (Cook et al, 1995), ou mesmo o processo de transferência da realidade complexa do desempenho para códigos que

sejam perceptíveis, fáceis de transferir e reproduzir em circunstâncias similares (Gunasekaran & Tirtiroglu, 2001).

Em resumo, são medidas mensuráveis que permitem à gestão tomar decisões estratégicas futuras, estabelecer metas e avaliar a evolução de uma organização, sendo consideradas poderosas e indispensáveis ferramentas para a gestão.

As medidas de desempenho têm sofrido grandes alterações ao longo dos anos, evoluindo em conjunto com as alterações e paradigmas do mercado. A tradicional medição de desempenho financeiro, até aos anos 80, focava-se na análise de factores como o lucro, o retorno do investimento, o retorno das vendas, entre outros (Ghalayini et al., 1997). No entanto, o novo foco empresarial na qualidade e satisfação do cliente, e a crescente importância das novas tecnologias e filosofias de gestão levou o sistema tradicional de medição de desempenho a tornar-se desactualizado e ultrapassado (Ghalayini et al., 1997; Maskell, 1991). As actuais medidas de desempenho têm em conta factores financeiros e não financeiros que têm impacto no negócio e que podem ser utilizados na gestão de desempenho. Kaplan (1986) diz ainda que medidas de desempenho não-financeiras adequadas são a causa, e o sucesso dos desempenhos financeiros são o efeito. A integração de medidas de desempenho financeiras e não financeiras num sistema de medição compreensível representa uma importante mudança na gestão de desempenho.

Existem várias ferramentas que permitem fazer uma medição do desempenho, sendo que as mais relevantes conseguem integrar e equilibrar o uso de medidas financeiras e não financeiras como por exemplo, a “Pirâmide de Desempenho” (Nilsson & Olve, 2001), o “Modelo de *Stakeholders*” (Atkinson et al., 1997), o “*Tableux de Bord*” (Epstein & Manzoni, 1998), ou o “Quadro de Gestão de Desempenho” (Otley,

1999; Ferreira & Otley, 2009). Estas ferramentas de gestão de desempenho são utilizadas sobretudo pelos gestores das organizações, sendo que as empresas estão constantemente a adaptá-las para conseguirem sobreviver em ambientes de negócios dinâmicos onde operam (Otley, 1994).

Tendo em conta a literatura analisada é possível perceber um ponto recorrente e comum nos estudos da generalidade dos autores: existem diversas medidas e critérios para definir o desempenho, não havendo um modelo 100% correcto.

Nesse sentido, a definição e critérios que mais se adequa ao estudo em causa é dada por Slack et al (2010), que admite que o desempenho é definido como o grau em que uma operação preenche os cinco objectivos de desempenho, em qualquer ponto do tempo, com a finalidade de satisfazer os seus clientes. Para Slack et al (2010), um sistema de medição de desempenho que não contribui para a melhoria contínua é apenas parcial, sendo algumas das medidas consideradas como pré-requisitos para avaliar se uma operação tem ou não um bom desempenho. As medidas genéricas definidas pelo autor como essenciais para a avaliação de desempenho de uma operação são a Qualidade, a Rapidez, a Confiabilidade, a Flexibilidade e o Custo/Preço, que podem dividir-se em medidas mais detalhadas, ou agregadas em “medidas compostas”, e posteriormente em critérios mais abrangentes, culminando nos objectivos estratégicos, como se pode verificar pela Figura 1, abaixo apresentada.

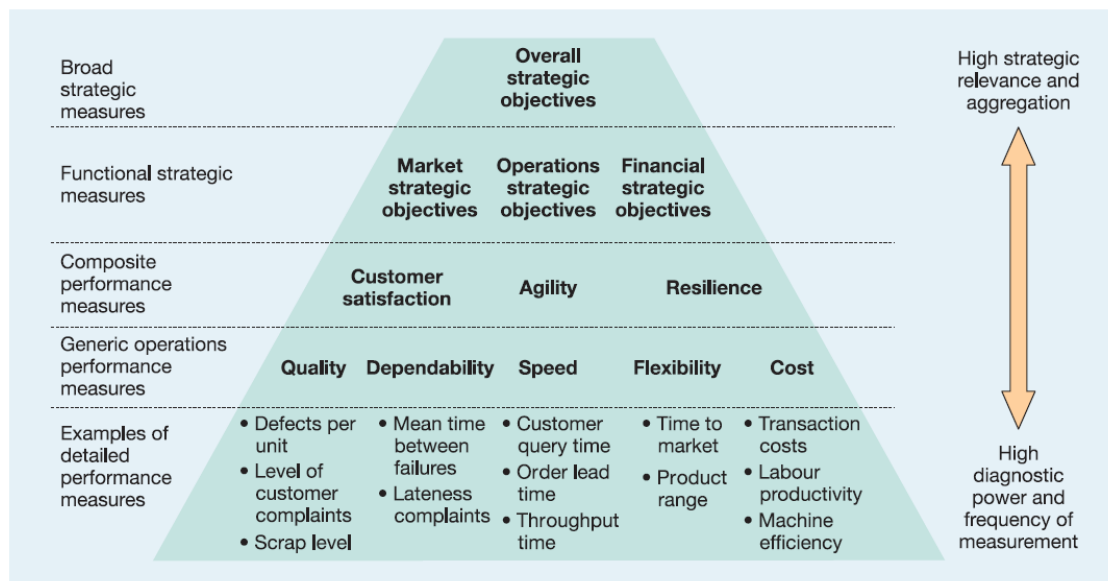


Figura 1 – Níveis de agregação das medidas de desempenho segundo Slack et al (2010).

Quanto mais agregadas forem as medidas maior será a sua relevância estratégica, e melhor leitura da posição do desempenho global da empresa se obtém. No entanto, apesar das medidas de desempenho mais detalhadas promoverem uma visão mais limitada do desempenho da operação a nível estratégico, permitem obter uma fotografia mais completa e descritiva do que é e do que está a acontecer com a operação, permitindo aos gestores obterem dados que se apresentam como mais úteis para as suas tomadas de decisão.

Tendo em conta o estudo do presente TFM, as medidas denominadas por Slack et al (2010) como “medidas genéricas do desempenho das operações”, serão levadas a cabo para apresentar as conclusões do mesmo, respondendo aos objectivos propostos neste trabalho.

A questão e objectivo da pesquisa traduz-se essencialmente em: “Quais os factores de desempenho que mais importância têm para o canal Horeca, e em que medida o desempenho da empresa se alterou em contexto de crise?”

2.3 Objectivos de desempenho

A gestão de desempenho começa com uma proposta de objectivos, que são requisitos essenciais de controlo, e que são usados para avaliar o desempenho (Otley & Berry, 1980). Bititci et al (1997) indicam a gestão de desempenho como um processo em que a empresa integra o seu desempenho nas suas estratégias e objectivos corporativos e funcionais. Os objectivos de desempenho apenas têm significado quando os mesmos podem ser expressos quantitativamente (Macleod et al., 1997).

Numa lógica de gestão de desempenho, com o objectivo de melhorar operações ou processos, é necessário proceder-se a uma avaliação dos resultados obtidos, avaliando as medidas que estão desalinhadas. Mas para isso é necessário existir uma base de comparação e Slack et al (2010) enumeram quatro tipos de objectivos:

- Baseados no histórico – comparação de desempenho entre os resultados actuais e passados
- Estratégicos – que reflectem o nível de desempenho que é apropriado para atingir os objectivos estratégicos
- Baseados no desempenho externo – comparação de desempenho com operações externas similares ou concorrentes
- De desempenho absoluto – baseados no limite superior teórico de desempenho

Os diferentes objectivos de desempenho podem fornecer diferentes metas a atingir e, consequentemente, podem também direccionar a tomada de decisões dos gestores em prol desses mesmos objectivos.

Neste estudo em específico, a avaliação de desempenho tem por base os resultados de desempenho históricos, permitindo fazer uma comparação entre o desempenho actual (2014) e o desempenho passado, que remonta a 2009.

Assim, o objectivo do estudo, baseado na literatura recolhida e contribuindo para o avanço da prática, passa essencialmente por analisar a importância dos factores de desempenho enunciados por Slack et al (2010) no canal Horeca e na indústria das bebidas, fazendo também um análise do desempenho da empresa em estudo num contexto de crise.

3 METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS

Pretende-se neste capítulo apresentar a metodologia mais indicada para responder aos objectivos da pesquisa.

Para responder à questão apresentada, a análise recorre à inquirição através de questionários, dirigidos aos gerentes dos pontos de venda Horeca e realizados presencialmente pela estrutura de vendas própria da empresa em estudo, que actua no sector das bebidas enquanto fornecedor. Para isso foram seleccionados todos os comerciais do canal Horeca que actuam na área da grande Lisboa para realizarem os questionários aos gerentes ou responsáveis de compras dos pontos de venda, no distrito de Lisboa. Tendo em conta as inúmeras tipologias deste canal, e com o objectivo de obter um número significativo e idêntico entre tipologias, foram seleccionados apenas pontos de vendas das tipologias Pastelaria, Restaurante ou Snack Bar, deixando de parte todas as outras tipologias presentes na definição de canal Horeca, que têm menos impacto em termos numéricos neste canal.

O questionário realizado, e presente no Anexo 1, apresenta-se com 32 questões relativas ao desempenho da empresa em estudo em diversas áreas de actuação, passando também pelos dados demográficos da amostra recolhida.

A base da estrutura e alguns conteúdos do questionário foram concebidos através da utilização e análise de um questionário realizado pela empresa em estudo no ano de 2009, que foi realizado pela “Spirituc”, especialista em investigação aplicada, e que incidia na “Avaliação de Satisfação do canal Horeca e Alimentar Tradicional”.

Esse questionário contou com uma amostra de clientes da empresa em estudo de 531 inquiridos, sendo que desses, 493 eram representantes do canal Horeca. O método de execução foi a administração de questionários telefónicos, direccionados a pontos de venda de todo o país. A execução ocorreu durante o mês de Dezembro de 2009. Do estudo realizado obteve-se acesso ao questionário e aos respectivos resultados, não havendo acesso à base de dados recolhida, limitando de alguma forma as análises estatísticas a realizar.

A utilização deste questionário como base, que apresenta resultados relativos ao ano de 2009, permite a comparação de dados e respostas em diferentes períodos de tempo, facilitando a análise comparativa. As questões foram seleccionadas tendo em conta a relevância demonstrada para o estudo em questão, deixando de parte muitas questões relacionadas com o atendimento telefónico e com o serviço administrativo.

Na utilização das questões do questionário de 2009 realizaram-se também algumas alterações, nomeadamente nas questões 5 e 8, já que o ponto médio e óptimo era indicado e referenciado na questão. A alteração da questão tem que ver sobretudo com o facto de, numa escala da 1 a 10, o ponto 5 não ser o ponto intermédio, e também

pelo facto de na questão em específico, não ser possível determinar a “frequência ideal” e o “preço ideal”. Tendo sido retirada a referência ao ponto médio/ótimo referido no questionário de 2009, é possível que estas questões não sejam comparáveis entre si.

Relativamente à forma, o questionário desenvolvido é composto sobretudo por questões fechadas, com diversas opções de resposta, e que segundo Machado et al (2013) se denominam como questões de escolha múltipla de estimação ou avaliação, já que utilizam uma escala com vários graus de intensidade para um mesmo item. As vantagens das questões fechadas de escolha múltipla têm que ver com a maior facilidade de comparação entre questões, com a produção de respostas com menor variabilidade e mais facilmente analisáveis e codificáveis, com a facilidade de resposta por parte do inquirido, já que apresenta várias opções de resposta e o facto de permitir uma exploração profunda. As principais desvantagens é que restringem a liberdade de resposta, sugerem de alguma forma as respostas, o facto dos inquiridos se apoiarem nas alternativas dadas e a possibilidade de reflectirem menos sobre as perguntas realizadas.

As questões fechadas apresentam-se como sendo perguntas objectivas de acção, referente a atitudes ou decisões tomadas pelo inquirido, e questões de opinião, que representam a parte básica da pesquisa e que são utilizadas para averiguar opiniões e percepções. O questionário tem também uma parte referente aos dados demográficos, com perguntas de facto, que dizem respeito a dados concretos e que permitem uma análise estatística inferencial e mais segmentada, permitindo encontrar correlações entre esses dados e as questões respondidas.

A utilização de perguntas fechadas, o tamanho e o *layout* do questionário foram aspectos tidos em conta como factores essenciais para potenciar a quantidade e

qualidade de respostas ao mesmo, sendo desenvolvido a pensar na facilidade de transporte e de preenchimento, tendo em consideração as rotinas diárias da equipa comercial que realizou os questionários. Para Hill e Hill (2002), a forma do questionário, como se divide e o aspecto que apresenta, devendo ser claro, breve e atraente, aumenta a probabilidade de se obter respostas dos inquiridos, e de sucesso dos inquiridores.

Para conseguir obter um “n” significativo e aproximado ao do questionário realizado em 2009, seguiu-se uma amostragem por conveniência, que segundo Machado et al (2013) é uma amostragem cujas unidades são escolhidas pela facilidade de contacto e pela disponibilidade de responder ao inquérito, na perspectiva do pesquisador, desde que integrem a população alvo. A amostragem por conveniência, enquanto método não-aleatório, foi utilizada não só pelo acesso à rede de comerciais da empresa em estudo, mas também tendo em conta a proximidade para formar os inquiridores e dar apoio no caso de dúvidas ou problemas. Como tal, o estudo incidiu nos clientes da empresa estudada e foi limitado à área da Grande Lisboa.

Assim, a unidade de análise é uma empresa que actua no mercado Horeca na área de bebidas e tem em conta as necessidades dos pontos de venda desse canal face aos cinco factores apresentados e reconhecidos pela literatura, e também o desempenho da empresa relativamente a diversas áreas de actuação.

Para elaborar o questionário e poder realizar-se uma análise da importância dos factores e medidas de desempenho por parte do mercado, teve-se em conta as medidas genéricas enumeradas por Slack et al (2010), recorrendo-se às medidas detalhadas de medição de desempenho, apresentadas em forma de exemplo na Figura 1.

A utilização do inquérito por questionário, segundo Quivy & Van Campenhoudt (1992), é um método que visa recolher informações e opiniões de um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, e que contribuiu para alcançar objectivos relacionados com o conhecimento de uma população enquanto tal ou com a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações dos indivíduos da população em questão. Marconi e Lakatos (1999) consideram o questionário como “um instrumento de colheita de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito”, enquanto que Fortin (2000) considera que este “traduz os objectivos de medida de um estudo com variáveis mensuráveis”.

Segundo Quivy & Van Campenhoudt (1992) as principais vantagens têm que ver com a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a numerosas análises de correlação e com a facilidade de obtenção de representatividade do conjunto dos entrevistados. Fortin (2000) acrescenta o facto de ser um instrumento menos dispendioso, o facto de poder ser realizado junto de um grande número de pessoas, repartidas por uma vasta área, além de permitir obter mais informação num conjunto populacional e de facilitar a comparação entre sujeitos, devido à natureza impessoal, à apresentação uniformizada e à ordem idêntica das questões.

No entanto, para Quivy & Van Campenhoudt (1992), as limitações prendem-se sobretudo com a possível superficialidade das respostas, com a individualização dos entrevistados, que são considerados independentemente das suas redes de relações sociais, e com a credibilidade frágil do dispositivo que exige várias condições essenciais para que o método seja digno de confiança. Marconi e Lakatos (1999) acrescentam algumas desvantagens, como o desconhecimento das circunstâncias em que foram

preenchidos, o que torna difícil o controlo e verificação, a exigência de um universo mais homogéneo, a possibilidade de surgir um número elevado de perguntas sem resposta e a dificuldade de compreensão aquando da leitura do questionário.

De entre as inúmeras formas de questionários apontadas por Machado *et al* (2013) como o questionário autopreenchido ou o questionário por telefone, a opção escolhida foi o questionário por entrevista pessoal, que é também conhecido por inquérito por questionário, em que o inquiridor coloca as questões do questionário directamente aos inquiridos, assinalando as respostas, pois é aquele que mais se adapta ao negócio em questão, e que permite minimizar as desvantagens dos inquéritos por questionário e potenciar o número de respostas fiáveis.

O questionário de administração indirecta tem como principais vantagens, tal como indicado por Machado *et al* (2013), o alcance de alta percentagem de respostas, um maior controlo sobre a sequência das perguntas, evitando erros e respostas por preencher, e a facilidade em esclarecer dúvidas às questões realizadas. Como desvantagens, o facto de corresponderem a custos elevados e levarem mais tempo a serem administrados, a possibilidade de surgirem enviesamentos devido ao entrevistador, a possível desconfiança quanto ao anonimato e a necessidade de formação aos entrevistadores para poderem acompanhar de uma forma profissional as respostas aos questionários.

Quivy & Van Campenhoudt (1992) referem ainda que a análise estatística dos dados “impõem-se em todos os casos em que estes últimos são recolhidos por meio de um inquérito por questionário”, sendo considerado imprescindível o tratamento estatístico dos mesmos. Neste sentido, o capítulo seguinte permite demonstrar os

resultados recolhidos e o tratamento estatístico utilizado para permitir retirar conclusões e responder aos objectivos do estudo.

4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para se proceder ao tratamento e análise dos dados recolhidos utilizou-se o SPSS, versão *IBM SPSS Statistics* 20.0. As respostas dos inquiridos foram carregadas na base de dados, sendo que as respostas falhadas ou não-dadas (*missing*) assumiram, em todas as questões, o valor de 999.

4.1 Análise descritiva da amostra

Segundo a *Nielsen Recenseamento* 2011, nesse mesmo ano, o universo de pontos de venda no território nacional é composto por mais de 70 mil pontos de venda do canal Horeca, sendo que as tipologias seleccionadas representam cerca de 90% do número total de lojas.

A amostra foi constituída por 421 inquiridos, verificando-se que o número de respostas às questões varia ao longo do questionário. Como o questionário foi realizado presencialmente, e através de administração indirecta, factores como o tempo, dúvidas e a disposição do inquirido em responder às questões podem ter afectado o número de respostas válidas, representando uma limitação da metodologia utilizada.

Da amostra recolhida, como é possível verificar no Anexo 2, Tabela II, verifica-se que os pontos de venda realizam as suas compras sobretudo a fabricantes (84,1%) e a revendedores/distribuidores (81,5%). Dentro dos fabricantes apresentados, os inquiridos realizaram compras durante o ano de 2014 à Sumol+Compal (98,6%), à Refrige/Coca-Cola e à Unicer, com 77,7% e 76%, respectivamente, e também à Centralcer (64,8%),

sendo que cada empresa detém um portefólio que compete directamente com as outras empresas em diversas áreas de negócio, como refrigerantes, sumos e néctares, águas e cervejas, entre outros (Anexo 2, Tabela III).

Relativamente aos dados demográficos, presentes no Anexo 2, Tabelas VII a XI, a idade dos gerentes/responsáveis de compras centrou-se sobretudo na faixa etária entre os 31 e 40 anos (32,5%) e entre os 41 e 50 anos (39,9%), sendo que os anos de experiência na restauração foram essencialmente 2 a 5 (17,8%), 6 a 10 (24,5%) e 11 a 20 (30,4%), demonstrando que a maior parte dos inquiridos têm experiência superior a 6 anos.

No que diz respeito ao concelho onde se situa o negócio, 48,3% responderam Lisboa, enquanto 39,3% responderam outro concelho dentro do distrito de Lisboa.

Relativamente às tipologias de negócio, obteve-se uma distribuição equilibrada já que 33,5% dos inquiridos eram de tipologia Pastelaria, 25,4% de Restaurante e 30,9% de Snack-Bar. Destas tipologias, a maioria são pequenas e médias empresas já que o número de empregados mostrou-se estar entre 3 a 5 (47,3%) e entre 6 e 10 (27,8%).

4.2 Análise descritiva dos resultados

Dentro da amostra de respostas dos inquiridos, e incidindo sobre a importância atribuída aos factores apresentados e escolhidos através da revisão da literatura, é possível verificar no Anexo 2, Tabelas I e IV, que os factores Qualidade e Preço se destacam como os mais importantes no desempenho, apresentando as maiores frequências no valor de 10, numa escala de 1(Pouco importante) a 10(Muito importante). O factor Qualidade foi referido com importância de nível 10 em 32,8% das respostas, 31,4% no nível 9 e 20,4% no nível 8, apresentando uma média de

importância de 8,79. Já o factor Preço, apresenta 37,3% de respostas no nível 10, 22,8% no nível 9 e 18,5% no nível 8, com uma média de importância de 8,56.

Das restantes medidas de desempenho apresentadas, a reposta 9 foi a mais frequente, de uma escala de 1 a 10. O factor Confiabilidade foi considerado como factor de importância 9 por 31,1% dos inquiridos, a Rapidez por 29,9% dos inquiridos e a Flexibilidade por 28,3% dos inquiridos, não sendo possível distinguir qual o mais importante de entre os três. As médias apresentadas foram de 8,60 para a Confiabilidade, 8,34 para a Rapidez e 8,06 para a Flexibilidade.

Na pergunta 4, onde se pretendia uma ordenação por grau de importância dos factores apresentados anteriormente, consegue verificar-se através das médias presentes na Tabelas I, Anexo 2, que a ordenação seria, do mais importante para o menos importante, de Custo, Qualidade, Flexibilidade, Rapidez e Confiabilidade. No entanto, atendendo ao facto de ter um número reduzido de respostas, e consequentemente, elevado número de respostas falhadas ou não preenchidas, provavelmente devido à não percepção da questão colocada, não se irá considerar esta questão na definição de um *ranking* de importância de factores. No entanto, através da questão anterior, é possível distinguir a Qualidade e o Custo como os factores mais importantes, e a Flexibilidade, a Rapidez e a Confiabilidade como secundários.

Nas questões colocadas relativamente ao desempenho da empresa, como se pode verificar na Tabela I do Anexo 2, a média do desempenho foi sempre superior a cinco, sendo que média mais baixa (5,87) é pertencente à questão acerca da quantidade de material e publicidade disponibilizado para o ponto de venda, e a média mais alta é relativa à questão do profissionalismo do vendedor. Relativamente ao desvio padrão, todas as respostas apresentam desvio padrão superior a 1, sendo que a resposta em que

existe menor variabilidade é relativa à questão da frequência de visita do vendedor, com um desvio padrão de 1,030, e a que apresenta maior variabilidade é, com um desvio padrão de 2,341, a quantidade de materiais e publicidade disponibilizada para a ponto de venda, demonstrando que existem opiniões bastante divergentes relativamente ao desempenho da empresa neste ponto.

Da amostra obtida, é possível verificar na Tabela V, Anexo 2, que 77,7% não utiliza venda de bebidas em *dispensing*/máquina ou barril da empresa em estudo, diminuindo o número de amostra para as duas questões seguintes que eram exclusivas para quem respondia afirmativamente à questão, que foram apenas 59 inquiridos.

Já quanto ao tempo de entrega, presente na Tabela VI, Anexo 2, verifica-se que 82,2% dos inquiridos indicou “um dia ou menos” no tempo de recepção das suas encomendas, enquanto apenas 4,5% respondeu “dois dias ou mais”.

Globalmente, e tendo em conta as componentes comercial, logística e administrativa, a empresa obteve uma classificação de desempenho média de 8,05, numa escala de 1(Péssimo) a 10 (Muito bom), e um desvio padrão de 1,109. O serviço logístico apresentou a melhor média global, com um valor de 8,06, seguido dos serviços administrativos (7,84) e do serviço comercial (7,82). Em termos de variabilidade, os valores de desvio padrão foram, respectivamente, 1,296; 1,491 e 1,370.

4.3 Análise inferencial

Fazendo uma comparação entre os diversos grupos de inquiridos com os factores retirados da literatura, presentes na questão número 3 do questionário, consegue-se perceber se existem diferenças entre grupos relativamente à importância desses factores para o seu negócio. Para permitir a comparação é necessário fazê-la apenas entre grupos com dimensão de amostra equivalentes.

Das três tipologias de negócio analisadas, relativamente à média, é possível observar no Anexo 2, Tabela XV, que a tipologia Pastelaria valoriza sobretudo a qualidade (8,80) e o preço (8,74), enquanto a tipologia Restaurante, além da qualidade (8,70) e preço (8,73), acrescenta também a confiabilidade (8,69) como um importante factor, sendo que para a tipologia Snack-Bar o destaque vai sobretudo para a qualidade (8,86).

Ainda acerca das tipologias, e cruzando com as questões de desempenho global da empresa, é possível perceber no Anexo 2, Tabela XVI, que não existe grande diferença entre médias, sendo que a média do desempenho global apresenta-se maioritariamente superior a qualquer uma das questões globais sobre serviço comercial, logístico ou administrativo. Das três tipologias, o Snack-Bar foi o grupo de inquirido que melhor desempenho atribuiu à empresa, em todos os aspectos.

Dos restantes grupos (idade do gerente, anos de experiência, etc.) não existem grandes diferenças de respostas entre grupos pelo que não serão objecto de referência, como é possível verificar no Anexo 2, nas Tabelas XII a XIX.

4.4 Comparação temporal dos resultados obtidos

Numa lógica de comparação de desempenho da empresa em estudo entre os resultados obtidos no questionário de 2009 e de 2014, e tendo em conta que o acesso aos questionários de 2009 foi feito apenas através dos resultados finais, a comparação irá realizar-se através das médias finais das perguntas que foram utilizadas no questionário do presente estudo.

De acordo com a Tabela XVI, presente no Anexo 3, que faz a comparação e diferença entre médias, é possível observar que existem valores onde o desempenho

melhorou, outros que piorou e outros também onde a diferença é tão pequena que não se podem considerar relevantes.

Os índices onde houve uma melhoria de desempenho da empresa foram o profissionalismo do vendedor (+ 0,99) e a qualidade dos produtos disponíveis (+0,43).

A redução de desempenho verificou-se sobretudo no grau de exactidão das facturas (- 0,64), na qualidade e eficácia da assistência técnica (- 0,45) e no grau de utilidade do material e publicidade disponibilizado para o ponto de venda (- 0,43).

Nas questões relativas à frequência de visita do vendedor e aos preços praticados, como foi referido anteriormente, o questionário de 2009 usava erradamente o ponto 5, numa escala de 1 a 10, como o ponto médio, dando indicação na própria questão que se tratava do ponto ideal. Essa indicação poderá de alguma forma ter influenciado as respostas aos questionários de 2009 pelo que a comparação torna-se menos válida do que nas restantes. Verificam-se diferenças positivas de 3,65 para a frequência de visita do vendedor, aproximando-se da avaliação de “Muito Frequente”, e de 1,73 nos preços praticados, tendendo para uma avaliação de “Muito Barato”.

Nas Figuras 3 e 4, presentes no Anexo 3, é possível ver de uma forma mais clara as diferenças ao nível do desempenho da empresa, nomeadamente na avaliação das questões relacionadas com o desempenho do serviço comercial e com o desempenho do serviço logístico.

Quanto às questões globais de desempenho, como é possível observar pela Figura 2, e com os valores presentes na Tabela XVI, no Anexo 3, verifica-se que a maior diferença é relativa à classificação global do serviço administrativo (- 0,66), sendo que nas restantes é possível dizer que o desempenho global da empresa se

manteve idêntico em comparação com 2009, já que a diferença de médias é residual no serviço logístico (- 0,23), no serviço comercial (+ 0,05) e inclusive no conjunto das três componentes (- 0,18).

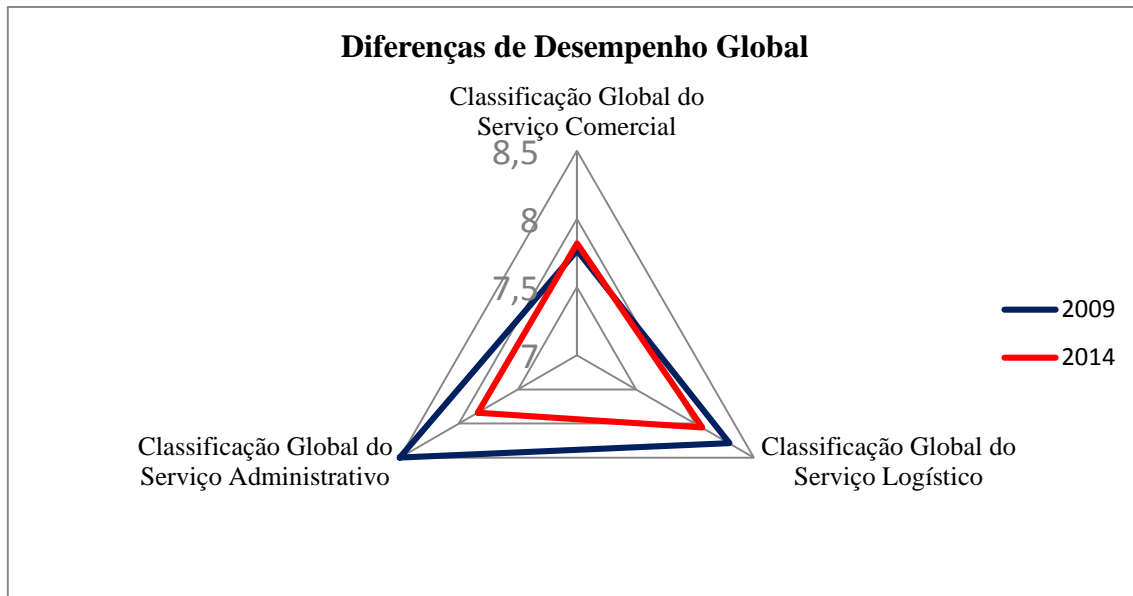


Figura 2 – Comparação de desempenho entre os resultados de 2009 e de 2014 relativamente às classificações globais.

5 CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1 Conclusões

Após recolha da literatura associada ao tema, e depois de obter as respostas aos questionários, analisadas com os devidos tratamentos estatísticos, é possível responder à questão da pesquisa: “Quais os factores de desempenho que mais importância têm para o canal Horeca, e em que medida o desempenho da empresa se alterou em contexto de crise?”

Para responder à primeira parte da pergunta, como foi permitido verificar através da literatura, existem vários modelos e medidas que permitem obter informações que são importantes para a gestão de desempenho da empresa, seja a curto prazo, ou a médio-longo prazo, fornecendo dados que deverão ser objecto de atenção para a definição de planos estratégicos de negócio.

No estudo em causa, que se focou na importância dada aos factores retirados da literatura e dados por Slack et al (2010), conseguiu-se observar que desses cinco factores, existem dois que se destacam dos restantes como tendo um nível de importância bastante elevado. São eles o factor Qualidade e o factor Custo/Preço. O que indica que uma boa gestão da relação qualidade/preço é essencial para o sucesso do negócio no canal Horeca.

Cabe à empresa em estudo promover um nível de desempenho elevado nestes dois factores, apresentando preços competitivos e qualidade superior nos produtos e serviços prestados, que só é possível através de uma estratégia bem definida e em colaboração com todas as áreas da empresa, desde o marketing às vendas. É importante salientar que os restantes factores também obtiveram uma classificação elevada em

termos de importância, pelo que a empresa não deverá focar-se apenas na qualidade e preço, prestando a devida atenção a factores como a Flexibilidade, Rapidez e Confiabilidade.

Respondendo à segunda parte da pergunta, sobre o desempenho da empresa em estudo entre 2009 e 2014, pode concluir-se que o nível de desempenho da mesma conseguiu manter-se em padrões elevados de satisfação, atingindo a classificação global de desempenho de serviço de 8,05 numa escala de 1 (“péssimo”) a 10 (“muito bom”), apresentado uma diferença de média negativa face a 2009 de apenas 0,18. Mais pormenorizadamente, houve lugar a algumas diferenças mais e menos positivas no desempenho da empresa, que deverão ser objecto de análise mais profunda futuramente.

Na variação positiva pode destacar-se a qualidade dos produtos disponíveis (+0,43) que é um indicador importante tendo em conta a informação recolhida relativamente à importância do factor Qualidade, e onde a empresa tem vindo a depositar esforços contínuos.

Na variação negativa, o destaque é para o grau de exactidão das facturas (- 0,64), que acaba por provocar uma diferença também negativa na avaliação global do serviço administrativo (- 0,66). A qualidade e eficácia da assistência técnica (- 0,45), que entre 2009 e 2014 sofreu alterações, passando a ser desempenhada, através de *outsourcing*, por outra empresa, também merece a devida atenção, e o grau de utilidade do material e publicidade disponibilizado para o ponto de venda (- 0,43) deve também ser alvo de estudo para permitir potenciar o investimento realizado em material de ponto de venda, cujos objectivos são trabalhar o posicionamento das marcas, potenciar as vendas e dar resposta às necessidades dos clientes Horeca.

É importante salientar que estas diferenças de desempenho nem sempre se verificam pelo facto de a empresa ter reduzido a qualidade ou desempenho em determinado serviço ou produto. Podem verificar-se também alterações nas exigências e necessidades dos pontos de venda do canal Horeca, que fazem piorar ou melhorar os resultados obtidos.

Cabe à empresa, através da gestão de desempenho, analisar mais pormenorizadamente essas alterações de modo a conseguir direccionar a sua estratégia e esforços no atingimento dos seus objectivos de satisfação das necessidades dos seus clientes.

5.2 Limitações e investigação futura

Relativamente às limitações do estudo, o não acesso à base de dados do questionário realizado em 2009 foi um dos principais problemas, que se demonstrou importante ao longo do estudo, pois além de não permitir realizar comparações mais concretas de estatística inferencial entre grupos ao longo do tempo, não permitiu a realização de um pré-teste de factores presentes no mesmo, que poderia ser importante para apresentar outras conclusões.

O questionário base utilizado também constituiu uma limitação, já que apesar de ser essencial para permitir a comparação temporal de resultados de desempenho, não tinha qualquer ligação à literatura, tornando impossível a análise factorial e a ligação das questões aos factores da literatura.

Futuramente seria interessante realizar o estudo num âmbito nacional, e não apenas em Lisboa, para conseguir obter resultados mais globais. Apesar de Lisboa ter uma boa concentração de pontos de venda daquela tipologia, os objectivos de negócio e

público-alvo alteram-se muito de região para região, podendo alterar consequentemente as respostas relativamente ao desempenho da empresa e à importância dos factores de desempenho. Alargar o estudo às restantes tipologias do canal Horeca, também seria interessante, ressalvando porém que é necessário conseguir um número de inquiridos aproximadamente idênticos entre tipologias, para permitir a comparação.

Seria também interessante, embora possa ser dispendioso e implique uma maior janela temporal, realizar os questionários de forma directa ou através de uma equipa própria, sem recorrer à administração indirecta por parte da equipa comercial, pois existe o risco de haver algum enviesamento de respostas.

Outro ponto interessante seria a correlação entre os factores de desempenho recolhidos na literatura e as questões colocadas acerca do desempenho da empresa, ou seja, conseguir afirmar que algumas questões são representativas do factor Qualidade, outra dos factor Preço/Custo, e assim sucessivamente. Essa análise permitiria perceber qual a diferença entre o desempenho da empresa e a importância atribuída pelo mercado. Essa diferença seria interessante para permitir à empresa direccionar esforços para melhorar operações e áreas mais específicas, contribuindo para um aumento de desempenho da mesma nos factores considerados como estratégicos. Essa comparação só seria possível através da realização de um questionário de raiz, direccionado para esse fim.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.

Bititci, U., Carrie, A. & McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: An Audit and Development Guide. *TQM Magazine*, 9 (1), 46–53.

Cook, T. J., Vansant, J., Stewart, L. & Adrian, J. (1995). Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management, *World Development* 28 (8), 1303-1315.

Epstein, M. & Manzoni, J. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16 (2), 190–203.

Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research* 20 (4), 263–282.

Fortin, Fabienne M. (2000). *O processo de Investigação. Da concepção à realização*, 2ª Ed. Loures: Lusociência.

Ghalayini, A. M., Noble, J. S. & Crowe, T. J. (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness, *International Journal of Production Economics* 48, 207-225.

Gunasekaran, A. P. C. & Tirtiroglu, E. (2001). Performance Measurement and Metrics in a Supply Chain Management, *International Journal of Operation and Production Management* 21 (1/2), 71-87.

Hill, Magalhães M. & Hill, Andrew (2002). *Investigação por Questionário*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo

Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205–238.

Kaplan, R. S. (1986). Must CIM Be Justified by Faith Alone, *Harvard Business Review* 64 (2), 87-95.

Machado, I., Fontes da Costa, J. & Santos Rodrigues, A. (2013). *O Essencial do Questionário – Preparação, Recolha e Tratamento de Dados em SPSS*, 1ª Ed. Porto: Edições IPAM.

Macleod, M., Bowden, R., Bevan, N. & Curson, I. (1997). The Music Performance Measurement Method. *Behavior and Information Technology*, 16 (4/5), 279-293.

Marconi, Marina A. & Lakatos, Eva M. (1999). *Técnicas de Pesquisa*, 4ª Ed. São Paulo: Atlas.

Maskell, B. H. (1991). *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*. New York: Productivity Press.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management* 15 (4), 80-116.

Nielsen (2011), Recenseamento Nielsen 2011 – Relatório Empresarial [Base de Dados]. Lisboa.

Nielsen (2013), Recenseamento Nielsen 2013 – Relatório Empresarial [Base de Dados]. Lisboa.

Nilsson, F. & Olve, N. (2001). Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management. *European Management Journal* 19 (4), 344–358.

Otley, D. & Berry, A. (1980). Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations and Society* 5 (2), 231–244.

Otley, D.T. (1994). Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Perspective. *Management Accounting Research* 5 (3–4), 289–299.

Otley, D.T. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.

Peljhan, D., Kejzar, K.Z. & Ponikvar, N. (2012). The Importance of Performance Management Tool Usage for Surviving the Economic Crisis. *International Business & Economics Research Journal* 11 (12), 1299-1310.

Quivy R e Van Campenhoudt L (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª Ed. Lisboa: Gradiva.

Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1–2), 127–143.

Sink, D. S. (1991). The Role of Measurement in Achieving World-Class Quality and Productivity Management, *Industrial Engineering* 23 (6), 23-29.

Smith, M. & Smith, D. (2007) Implementing Strategically Aligned Performance Measurement in Small Firms. *International Journal of Production Economics* 106(2), 393-408.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). *Operations Management*, 6^a Ed. England: Pearson Education Limited.

Statement on Management Accounting (1998) *Tools and Techniques for Implementing Integrated Performance Measurement Systems*. Montvale: Institute of Management Accountants and Arthur Andersen LLP.

Verweire, K. & Van Den Berghe, L. (2004). *Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation*, 1^a Ed. London: Sage Publications.

ANEXO 1

O instrumento – Questionário

Nota 1: Por motivos de confidencialidade, o nome da empresa onde foi realizado o estudo estará substituído neste exemplo de questionário por “Empresa ABC”.

Nota 2: As questões retiradas do questionário realizado em 2009, de modo a permitir a comparação temporal, foram as questões 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26 e 27.

Este questionário demora cerca de **5 minutos** e será realizado no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado, do Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial do ISEG, que visa **avaliar a satisfação junto dos retalhistas a propósito do desempenho dos seus fornecedores de bebidas**. De acordo com as regras da Comissão Nacional de Protecção de Dados, a eventual publicação das informações recolhidas só poderá ocorrer em revistas e publicações científicas e sob a forma de dados estatísticos agregados. Ou seja, **nunca serão fornecidas quaisquer opiniões individuais**. A resposta às perguntas deverá ser feita através de uma cruz no campo que corresponde à sua resposta. Gostaria de poder contar com a sua colaboração. Muito obrigado.

1. Quais os locais, durante este ano, onde comprou as bebidas para o seu estabelecimento?

Nota ao inquiridor: Ler e aceitar várias hipóteses de resposta

Cash & Carries	<input type="checkbox"/>
Hipers e supermercados	<input type="checkbox"/>
Fabricantes	<input type="checkbox"/>
Revendedores/Distribuidores	<input type="checkbox"/>

2. Dos seguintes fabricantes a qual, ou quais, já comprou bebidas durante este ano?

Nota ao inquiridor: Ler e aceitar várias hipóteses de resposta

a) Unicer (Super Bock; Carlsberg; Frisumo; Frutis; Vitalis; Somersby)	<input type="checkbox"/>
b) Centralcer (Sagres; Água do Luso, Heineken)	<input type="checkbox"/>
c) Refrige/Coca-Cola (Coca-Cola; Sprite; Fanta; Nestea)	<input type="checkbox"/>
d) Sumol + Compal (Sumol; Compal; 7Up; Pepsi; Lipton; B!; Frize; ASE; Damm, Tagus)	<input type="checkbox"/>

O primeiro grupo de questões colocadas dizem respeito à importância que determinados factores têm para o seu negócio, enquanto avaliação do desempenho de fornecedores de bebidas.

3. Qual o **grau de importância** que atribui aos **seguintes factores**, na escolha e manutenção do(s) seu(s) fornecedor(es) de bebidas? Utilize uma escala de 1 a 10 onde 1 significa Pouco Importante e 10 Muito Importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a) Qualidade – dos produtos e do serviço prestado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Custo – dos produtos, descontos oferecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Flexibilidade – de entregas e de cobrança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Rapidez – no processo de pedido-entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Confiabilidade – conformidade entre pedidos e entregas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Dos factores apresentados, **ordene-os por ordem de grau de importância**, na escolha e manutenção do(s) seu(s) fornecedor(es) de bebidas. Utilize uma escala de 1 a 5, onde 1 é o factor mais importante e 5 o menos Importante.

a)_____ b)_____ c)_____ d)_____ e)_____

De seguida serão apresentadas questões acerca da **área comercial** da SUMOL+COMPAL.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Como classifica a frequência de visita do vendedor ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pouco Frequente			Muito Frequente						
6. Como avalia o profissionalismo do vendedor ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Péssimo			Muito Bom						
7. Como avalia a qualidade dos produtos disponíveis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Péssima			Muito Boa						
8. Como classifica os preços praticados ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Muito Caro			Muito Barato						
9. Como avalia a quantidade de material de publicidade disponibilizado para o ponto de venda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nada Adequada			Muito Adequada						
10. Como avalia a qualidade do material de publicidade disponibilizado para o ponto de venda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nada Adequada			Muito Adequada						
11. Qual o grau de utilidade do material de publicidade disponibilizado para o ponto de venda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nada Útil			Muito Útil						
12. Como classifica globalmente (considerando todos os aspectos) o serviço comercial prestado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Péssimo			Muito Bom						

De seguida serão colocadas algumas questões que dizem respeito ao serviço logístico da SUMOL+COMPAL.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Como classifica a atenção e profissionalismo da equipa que realiza as entregas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssimo								Muito Bom	
14.	Como classifica o grau de cumprimento das datas e horas acordadas para as entregas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssimo								Muito Bom	
15.	Em que medida os produtos entregues correspondem à encomenda que realizou?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca								Sempre	
16.	Em que medida os produtos entregues apresentam a qualidade exigida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca								Sempre	
17.	Como classifica o nível de roturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Muito Elevado								Inexistente	

18. Utiliza venda de bebidas em dispensing/máquina ou barril da SUMOL+COMPAL? **Nota ao inquiridor: resposta única**

Sim ☐ **(Passar para a P.19)**

Não ☐ **Passar para a P.21**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Como classifica a qualidade/eficácia da assistência técnica relativamente ao equipamento utilizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssima								Muito Boa	
20.	Como classifica a rapidez de resposta da assistência técnica relativamente ao equipamento utilizado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssima								Muito Boa	

21. Após efectuar um pedido, em média, quanto tempo depois recebe as suas encomendas? **Nota ao inquiridor: resposta única**

Um dia ou menos ☐

Dois dias ou mais ☐

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	Como classifica o seu grau de satisfação para com o tempo de entrega de encomendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Pouco Satisfeito								Muito Satisfeito	
23.	Globalmente, pensando em todos os factores, como classifica o serviço logístico da SUMOL+COMPAL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssimo								Muito Bom	

De seguida, algumas questões que dizem respeito ao serviço administrativo da SUMOL+COMPAL

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Em que medida considera que as facturas, da são exactas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca								Sempre	
25.	Em que medida as facturas apresentam todos os descontos acordados com o vendedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Nunca								Sempre	
26.	Como avalia globalmente os serviços administrativos da SUMOL+COMPAL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssimo								Muito Bom	
27.	Globalmente , e avaliando as três componentes - comercial, logística e administrativa - como avalia os serviços da SUMOL+COMPAL?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Péssimo								Muito Bom	

Para finalizar necessitamos de recolher alguns dados individuais para fins exclusivamente estatísticos.

28. Qual a idade do gerente/ responsável de compras?	≤20	<input type="checkbox"/>	21 a 30	<input type="checkbox"/>	31 a 40	<input type="checkbox"/>	41 a 50	<input type="checkbox"/>	≥51	<input type="checkbox"/>
29. Quantos anos de experiência tem na restauração?	≤1	<input type="checkbox"/>	2 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	11 a 20	<input type="checkbox"/>	≥21	<input type="checkbox"/>
30. Qual o concelho onde se situa o estabelecimento?										
31. Qual a tipologia do negócio?	Pastelaria	<input type="checkbox"/>	Restaurante	<input type="checkbox"/>	Snack-bar	<input type="checkbox"/>				
32. Qual o nº de empregados (incluindo a gerência)?	≤ 2	<input type="checkbox"/>	3 a 5	<input type="checkbox"/>	6 a 10	<input type="checkbox"/>	≥ 11	<input type="checkbox"/>		

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO 2

Tabelas Estatísticas

1. Estatísticas Descritivas**Tabela I – Estatísticas descritivas**

	N	%	Min	Max	Média	Desvio Padrão
Grau de importância da Qualidade	413	98,1	4	10	8,79	1,182
Grau de importância do Custo/Preço	413	98,1	2	10	8,56	1,640
Grau de importância da Flexibilidade	413	98,1	1	10	8,06	1,541
Grau de importância da Rapidez	414	98,3	3	10	8,34	1,467
Grau de importância da Confiabilidade	414	98,3	3	10	8,60	1,359
Ordenação por grau de importância - Qualidade	344	81,7	1	5	2,15	1,205
Ordenação por grau de importância – Custo/Preço	343	81,5	1	5	2,09	1,178
Ordenação por grau de importância – Flexibilidade	343	81,5	1	5	3,52	1,147
Ordenação por grau de importância – Rapidez	343	81,5	1	5	3,55	1,161
Ordenação por grau de importância – Confiabilidade	343	81,5	1	5	3,69	1,389
Frequência da visita do vendedor	420	99,8	5	10	9,07	1,031
Profissionalismo do vendedor	420	99,8	1	10	9,08	1,039
Qualidade dos produtos	417	99,0	1	10	8,73	1,371
Preços praticados	418	99,3	1	10	6,47	2,126
Quantidade de material e publicidade	416	98,9	1	10	5,87	2,341
Qualidade do material de publicidade	417	99,0	1	10	6,58	2,183
Grau de utilidade do material de publicidade	418	99,3	1	10	6,78	2,067
Classificação global do serviço comercial	419	99,5	3	10	7,82	1,370
Atenção e profissionalismo das entregas	416	98,8	3	10	7,38	1,628
Grau de cumprimento das datas e horas de entregas	417	99,0	3	10	7,82	1,606
Produtos entregues correspondem à encomenda que realizada	417	99,0	2	10	8,16	1,508
Produtos entregues apresentam a qualidade exigida	417	99,0	3	10	8,48	1,337
Nível de roturas	415	98,6	2	10	8,25	1,460
Qualidade e eficácia da assistência técnica	59	14,1	4	10	7,95	1,536
Rapidez de resposta da assistência técnica	59	14,1	4	10	7,88	1,609
Grau de satisfação para com o tempo de entrega de encomendas	414	98,3	1	10	8,29	1,389
Classificação global do serviço logístico	412	97,9	3	10	8,06	1,295
Grau de exactidão das facturas	417	99,0	2	10	7,91	1,489
Facturas correspondem ao acordado com vendedor	416	98,8	3	10	8,69	1,326
Classificação global do serviço administrativo	409	97,1	1	10	7,84	1,461
Classificação Global de Desempenho	416	98,8	4	10	8,05	1,109

2. Estatísticas Descritivas - Frequências

Tabela II – Q1 - Locais onde comprou as bebidas durante este ano

	Frequência	Percentagem
Cash & Carries	268	63,7
Hipers e Supermercados	167	39,7
Fabricantes	354	84,1
Distribuidores	343	81,5

Tabela III – Q2 - Fabricantes aos quais comprou bebidas este ano

	Frequência	Percentagem
Unicer	320	76,0
Centralcer	273	64,8
Refrige/Coca-Cola	327	77,7
Sumol+Compal	415	98,6

Tabela IV – Q3 - Qual o grau de importância que atribui aos seguintes factores na escolha e manutenção do(s) seus(s) fornecedor(es) de bebidas?

		Válido											Missing	Total
		Pouco Importante	2	3	4	5	6	7	8	9	Muito Importante	Total	999	
Qualidade	Frequência	0	0	0	1	3	17	36	86	132	138	413	8	421
	Percentagem	,0	,0	,0	,2	,7	4,0	8,6	20,4	31,4	32,8	98,1	1,9	100,0
Custo/Preço	Frequência	0	2	3	5	17	26	29	78	96	157	413	8	421
	Percentagem	,0	,5	,7	1,2	4,0	6,2	6,9	18,5	22,8	37,3	98,1	1,9	100,0
Flexibilidade	Frequência	1	0	1	10	18	28	73	93	119	70	413	8	421
	Percentagem	,2	,0	,2	2,4	4,3	6,7	17,3	22,1	28,3	16,6	98,1	1,9	100,0
Rapidez	Frequência	0	0	4	6	10	21	60	92	126	95	414	7	421
	Percentagem	,0	,0	1,0	1,4	2,4	5,0	14,3	21,9	29,9	22,6	98,3	1,7	100,0
Confiabilidade	Frequência	0	0	2	5	8	11	49	86	131	122	414	7	421
	Percentagem	,0	,0	,5	1,2	1,9	2,6	11,6	20,4	31,1	29,0	98,3	1,7	100,0

Tabela V – Q18 - Utiliza venda de bebidas em *dispensing*/máquina ou barril da empresa?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Sim	58	13,8	15,1	15,1
	Não	327	77,7	84,9	100,0
	Total	385	91,4	100,0	
Missing	999	36	8,6		
Total		421	100,0		

Tabela VI – Q21 - Após efectuar um pedido, em média, quanto tempo depois recebe as suas encomendas?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Um dia ou menos	346	82,2	94,8	94,8
	Dois dias ou mais	19	4,5	5,2	100,0
	Total	365	86,7	100,0	
Missing	999	56	13,3		
Total		421	100,0		

Tabela VII – Q28 - Qual a idade do gerente/responsável de compras?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<= 20	3	,7	,7	,7
21 a 30	35	8,3	8,5	9,2
Válido 31 a 40	137	32,5	33,2	42,4
41 a 50	168	39,9	40,7	83,1
>= 51	70	16,6	16,9	100,0
Total	413	98,1	100,0	
Missing 999	8	1,9		
Total	421	100,0		

Tabela VIII – Q29 - Quantos anos de experiência tem em restauração?

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<= 1	2	,5	,6	,6
2 a 5	75	17,8	21,1	21,7
Válido 6 a 10	103	24,5	29,0	50,7
11 a 20	128	30,4	36,1	86,8
>= 21	47	11,2	13,2	100,0
Total	355	84,3	100,0	
Missing 999	66	15,7		
Total	421	100,0		

Tabela IX – Q30 - Qual o concelho onde se situa o estabelecimento?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Amadora	22	5,2	6	71,5
	Arruda dos Vinhos	2	0,5	0,5	97,3
	Cascais	47	11,3	12,8	357,2
	Lisboa	204	48,3	55,4	301,3
	Loures	5	1,2	1,4	134,4
	Mafra	12	2,9	3,3	96,7
	Odivelas	14	3,3	3,8	76,4
	Oeiras	35	8,3	9,5	85,9
	Sintra	3	0,7	0,8	198,9
	Vila Franca de Xira	25	5,9	6,8	61
	Total	369	87,6	100	
Missing	999	52	12,4		
Total		421	100		

Tabela X – Q31 - Qual a tipologia do negócio?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	Pastelaria	141	33,5	37,3	37,3
	Restaurante	107	25,4	28,3	65,6
	Snack-Bar	130	30,9	34,4	100,0
	Total	378	89,8	100,0	
Missing	999	43	10,2		
Total		421	100,0		

Tabela XI – Q32 - Qual o número de empregados (incluindo a gerência)?

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Válido	<= 2	63	15,0	15,4	15,4
	3 a 5	199	47,3	48,8	64,2
	6 a 10	117	27,8	28,7	92,9
	>= 11	29	6,9	7,1	100,0
	Total	408	96,9	100,0	
Missing	999	13	3,1		
Total		421	100,0		

1. Estatística Inferencial

Tabela XII - Comparação de respostas entre grupos de idades dos inquiridos face à importância dos factores de desempenho

Importância numa escala de 1 (pouco Importante) a 10 (Muito Importante)	Qual a idade do gerente/responsável de compras?																	
	<= 20			21 a 30			31 a 40			41 a 50			>= 51			Total		
	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão
Importância da Qualidade	9,33	3	,577	8,85	33	1,149	8,76	136	1,182	8,76	164	1,219	8,86	69	1,141	8,79	405	1,181
Importância do Preço	9,33	3	1,155	8,79	33	1,409	8,57	136	1,703	8,54	163	1,638	8,44	70	1,708	8,56	405	1,648
Importância da Flexibilidade	9,33	3	1,155	8,12	33	1,883	8,05	136	1,442	8,12	163	1,418	7,91	70	1,792	8,07	405	1,534
Importância da Rapidez	9,67	3	,577	8,15	33	1,938	8,39	136	1,451	8,29	164	1,351	8,46	70	1,441	8,35	406	1,452
Importância da Confiabilidade	10,00	3	,000	8,73	33	1,587	8,68	136	1,258	8,51	164	1,322	8,67	70	1,432	8,62	406	1,342

Tabela XIII - Comparação de respostas entre grupos de anos de experiência dos inquiridos face à importância dos factores de desempenho

Importância numa escala de 1 (pouco Importante) a 10 (Muito Importante)	Quantos anos de experiência tem em restauração?																	
	<= 1			2 a 5			6 a 10			11 a 20			>= 21			Total		
	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão
Importância da Qualidade	9,00	2	,000	8,86	74	1,197	8,89	102	1,080	8,90	125	1,132	8,89	47	1,220	8,89	350	1,135
Importância do Preço	8,00	2	2,828	8,85	74	1,341	8,86	102	1,456	8,81	124	1,418	7,94	47	2,068	8,71	349	1,546
Importância da Flexibilidade	7,50	2	,707	8,07	74	1,590	8,14	102	1,400	8,35	124	1,386	7,94	47	1,904	8,17	349	1,511
Importância da Rapidez	8,00	2	1,414	8,38	74	1,559	8,34	102	1,361	8,62	125	1,312	8,45	47	1,501	8,46	350	1,405
Importância da Confiabilidade	8,50	2	2,121	8,54	74	1,473	8,74	102	1,274	8,72	125	1,330	8,72	47	1,410	8,69	350	1,354

Tabela XIX - Comparação de respostas entre grupos com diferentes números de empregados face à importância dos factores de desempenho

Importância numa escala de 1 (pouco Importante) a 10 (Muito Importante)	Qual o número de empregados (incluindo a gerência)?														
	<= 2			3 a 5			6 a 10			>= 11			Total		
	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão	Média	N	Desv. Padrão
Importância da Qualidade	8,94	62	1,172	8,71	195	1,219	8,76	115	1,136	8,82	28	1,249	8,76	400	1,189
Importância do Preço	8,29	62	1,928	8,46	195	1,616	8,72	115	1,565	8,75	28	1,578	8,53	400	1,653
Importância da Flexibilidade	8,16	62	1,473	7,99	195	1,654	8,12	115	1,403	8,07	28	1,464	8,06	400	1,541
Importância da Rapidez	8,42	62	1,409	8,26	196	1,598	8,42	115	1,370	8,43	28	1,136	8,34	401	1,475
Importância da Confiabilidade	8,61	62	1,359	8,61	196	1,490	8,63	115	1,166	8,75	28	,928	8,62	401	1,345

Tabela XV - Comparação de respostas entre tipologias de negócio face à importância dos factores de desempenho

Importância dos factores	Qual a tipologia do negócio?											
	Pastelaria			Restaurante			Snack-Bar			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Importância da Qualidade	8,80	138	1,209	8,70	104	1,245	8,86	129	1,109	8,79	371	1,184
Importância do Preço	8,74	137	1,567	8,73	104	1,515	8,60	129	1,608	8,69	370	1,565
Importância da Flexibilidade	8,08	137	1,505	8,21	104	1,453	7,98	129	1,642	8,08	370	1,539
Importância da Rapidez	8,32	138	1,470	8,48	104	1,414	8,29	129	1,485	8,35	371	1,458
Importância da Confiabilidade	8,61	138	1,462	8,69	104	1,344	8,56	129	1,322	8,61	371	1,379

Tabela XVI - Comparação de respostas entre tipologias de negócio face ao desempenho global da empresa

Classificação Global de Desempenho	Qual a tipologia do negócio?											
	Pastelaria			Restaurante			Snack-Bar			Total		
	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão	Média	N	Desvio Padrão
Serviço Comercial	7,79	141	1,418	7,77	107	1,322	7,93	129	1,330	7,83	377	1,360
Serviço Logístico	8,00	139	1,362	8,08	106	1,212	8,22	127	1,315	8,10	372	1,304
Serviço Administrativo	7,77	139	1,617	7,95	102	1,269	7,95	129	1,475	7,88	370	1,477
Desempenho global	8,08	139	1,077	8,12	107	1,122	8,10	130	1,026	8,10	376	1,070

ANEXO 3

Comparação de Resultados – Médias

Tabela XVII – Comparação de médias relativas ao desempenho da empresa entre 2009 e 2014

Nº	Questão	2009	2014	Diferença
5	Frequência de visita do vendedor	5,42	9,07	3,65
6	Profissionalismo do vendedor	8,09	9,08	0,99
7	Qualidade dos produtos	8,3	8,73	0,43
8	Preços praticados	4,74	6,47	1,73
9	Quantidade de material de publicidade	5,73	5,87	0,14
10	Qualidade do material de publicidade	6,63	6,58	-0,05
11	Grau de utilidade do material de publicidade	7,21	6,78	-0,43
12	Classificação Global do Serviço Comercial	7,77	7,82	0,05
13	Atenção e profissionalismos das entregas	7,6	7,38	-0,22
14	Grau de cumprimento das datas e horas de entrega	7,95	7,82	-0,13
15	Produtos entregues correspondem à encomenda que realizada	8,4	8,16	-0,24
16	Produtos entregues apresentam a qualidade exigida	8,59	8,48	-0,11
17	Nível de roturas	8,19	8,25	0,06
19	Qualidade e eficácia da assistência técnica	8,4	7,95	-0,45
20	Rapidez de resposta da assistência técnica	8,19	7,88	-0,31
23	Classificação Global do Serviço Logístico	8,29	8,06	-0,23
24	Grau de exactidão das facturas	8,55	7,91	-0,64
25	Facturas correspondem ao acordado com vendedor	8,63	8,69	0,06
26	Classificação Global do Serviço Administrativo	8,5	7,84	-0,66
27	Classificação Global de Desempenho	8,23	8,05	-0,18

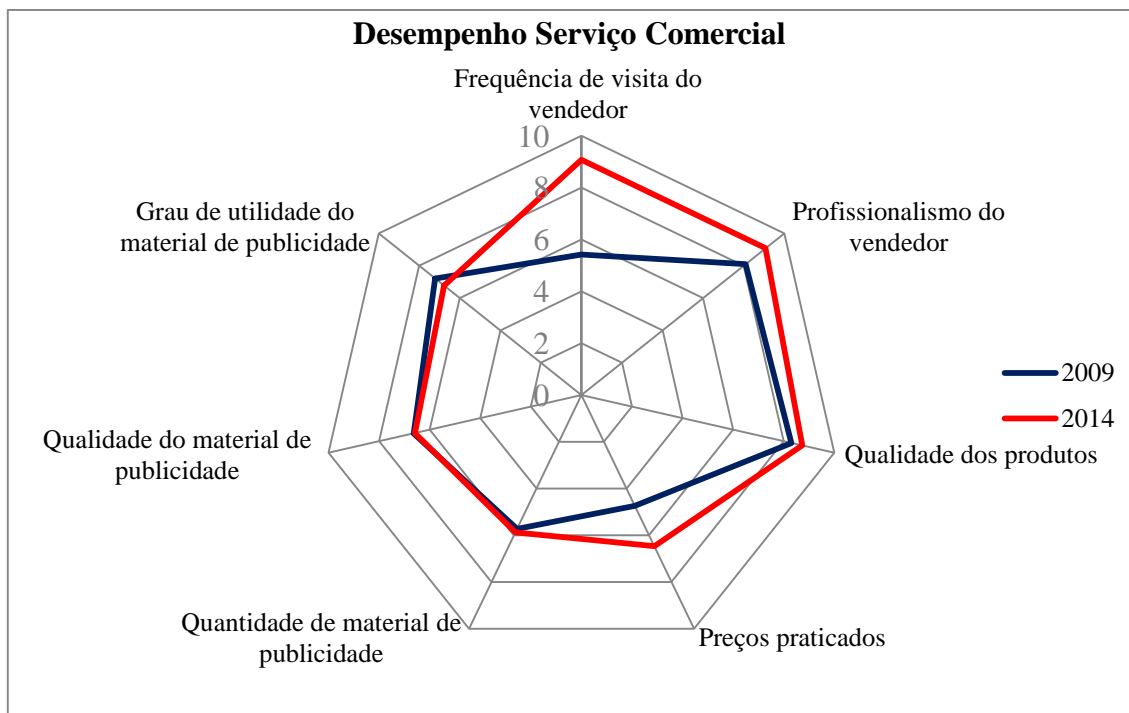


Figura 3 – Comparação de médias relativas ao serviço comercial

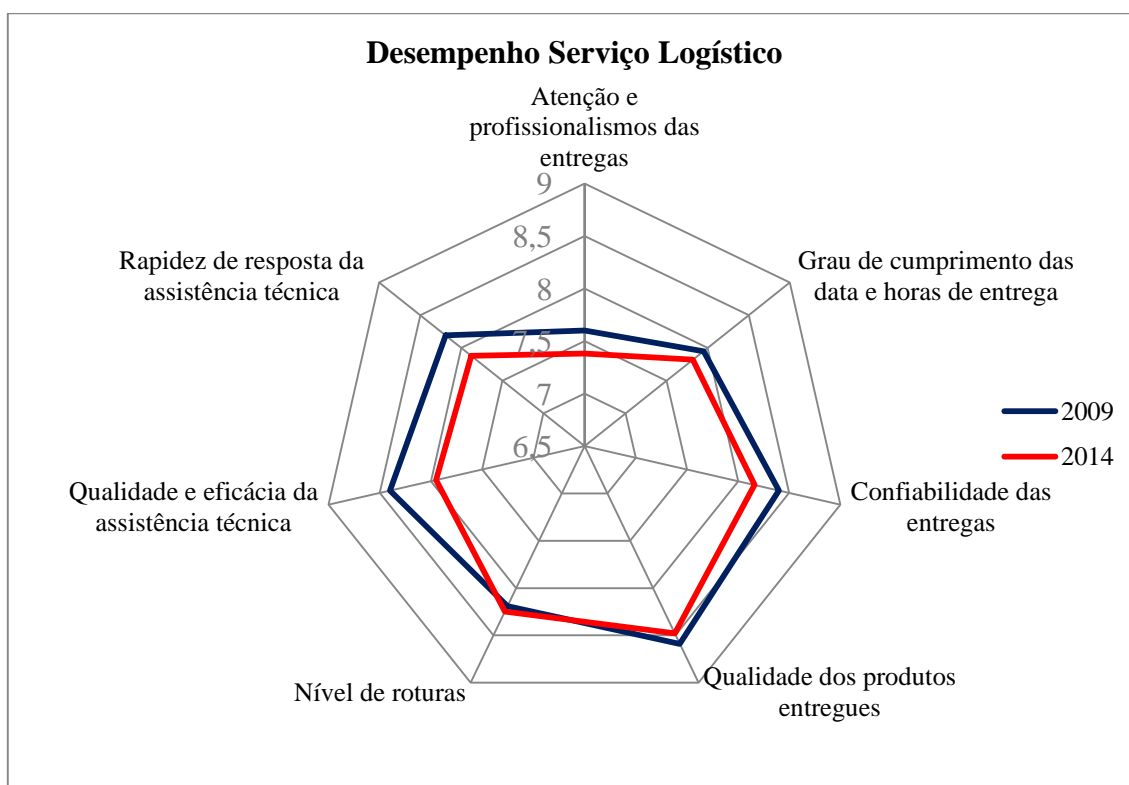


Figura 4 – Comparação de médias relativas ao serviço logístico